



INCONTRO
A BERGAMO
CON GIUSEPPE
COLLEONI,
PRESIDENTE
DI CENTREDIL
ED ESPERTO
IN "ALLEANZE"
IMPRENDITORIALI

ASSOCIAZIONE O CONSORZIO, LE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA PER IL COMPARTO EDILE

Associazione temporanea di imprese, consorzi stabili o società. Tre sono le diverse soluzioni giuridiche che configurano un'alleanza fra soggetti imprenditoriali, una sola è la questione: se oggi il comparto edile vuole essere in grado di affrontare opere impegnative, diventare parte proponente (project financing) e non solo esecutrice, ma anche internazionalizzare l'ambito delle proprie attività, allora la scelta è obbligata. L'unione di forze e risorse economiche - permanente o temporanea - può assolvere brillantemente al compito, pur se le difficoltà sono molteplici a partire da quelle apparentemente più banali. Un esempio? Ogni imprenditore trova appagamento non solo nel guadagno, ma anche nella soddisfazione gestionale dell'impresa, un valore psicologico aggiunto al quale è difficile rinunciare, anche quando a prevalere è l'interesse alla partecipazione ad un consorzio o ad una società.

Per capire meglio i meccanismi che stanno alla base del potenziale successo derivante dall'unione di più imprese - una scelta evidentemente strategica - il Collegio ha voluto incontrare a Bergamo il geom. Giuseppe Colleoni, presidente di Centredil Ance - Lombardia. All'incontro



Il geom. Giuseppe Colleoni presidente di Centredil - Ance Lombardia

Sono molteplici le soluzioni giuridiche che configurano un'alleanza fra soggetti imprenditoriali, una sola è la questione: se oggi il comparto edile vuole essere in grado di affrontare opere impegnative, diventare parte proponente (project financing) e non solo esecutrice, ma anche internazionalizzare l'ambito delle proprie attività, allora la scelta verso l'unione di forze e risorse economiche - permanente o temporanea - è obbligata e può assolvere brillantemente al compito.

LA CERTIFICAZIONE
ATTRAVERSO
LE SOA
HA ELEVATO LA
PROFESSIONALITÀ,
MA PONE
CONCRETI
PROBLEMI
DI PIANIFICAZIONE

hanno partecipato Arturo Dotti, Angelo Ziliani ed Ernesto Bruni Zani.

Alleanze per crescere - Il presidente Colleoni è stato fra i primi in Italia a sperimentare, con successo, la formula del consorzio di imprese (uno dei risultati oggi più evidenti è rappresentato dai parcheggi sotterranei realizzati nel centro del capoluogo orobico): è un entusiasta dei progressi realizzati con tale formula, ma è un critico disincantato e pragmatico. Non nasconde le difficoltà e, proprio per questo, la sua autorevolezza in materia è fuor di discussione. Lo dimostra subito rispondendo a una sollecitazione sul tema, ben noto, delle difficoltà che le imprese affrontano nel settore degli appalti pubblici, nonostante l'introduzione della certificazione Soa.

Per Colleoni, le Soa hanno costretto le imprese a fare delle scelte, contrariamente alle specializzazioni "a tutto campo" consentite dal vecchio Albo. Se ciò ha portato ad un approccio più professionale, ha nel contempo creato un problema serissimo e di difficile soluzione: l'azienda che ha scelto la via della qualità, che pone in primo piano l'importanza di essere strutturata per fatturato e mezzi disponibili - ha ribadito ancora il presidente di Centredil - non può vivere senza un'opportuna pianificazione. La questione di sempre, quindi, potrebbe aggravarsi: partecipare ad una gara per un pubblico appalto è comunque una sorta di lotteria dall'esito incerto e, quindi, non programmabile. Così chi opera esclusivamente nel pubblico è costretto a mantenere alti livelli di fatturato, personale e macchine:



L'internazionalizzazione delle imprese passa attraverso forme di associazione consortile (nella foto: Berlino)

“Se le imprese vogliono - almeno in parte - affrancarsi dalla "lotteria" degli appalti, dovranno essere in grado di proporre alle Amministrazioni locali soluzioni idonee per affrontare problematiche complesse e onerose: il futuro (peraltro prossimo) forse potrebbe contemplare scelte urbanistiche che pongano le premesse per la ristrutturazione di interi quartieri (case, servizi e viabilità)”



Nelle Associazioni di imprese l'importante è avere chiari obiettivi e compiti dirigenziali

per non cedere il valore d'impresa può essere costretto ad accettare anche lavori in perdita.

E lo stesso consorzio di imprese pur se agevola l'accesso ad appalti più importanti, ovviamente non ne garantisce l'esito. Un passo importante potrebbe essere rappresentato da una scelta diversa - che però spetta al legislatore - che implichi sia una valutazione dell'offerta non solo in termini di risparmio, ma anche di qualità.

Dominare il mercato - Oltre al problema specifico - sul quale hanno concordato sia Arturo Dotti che gli altri interlocutori - oggi si apre una scommessa importante: il mercato dell'edilizia è in trend positivo da quasi quattro anni (un record), ma come ogni mercato non può sfuggire ai momenti ribassisti, o quantomeno di "stanca". Per questo è necessario avviare - sin da ora - al principale problema delle imprese italiane: la dimensione troppo esigua. E' vero che essere piccoli rappresenta un vantaggio in termini di flessibilità, però il limite di questa condizione è evidente: si traduce in una sottocapitalizzazione tale da impedire agli imprenditori di diventare parte proponente, protagonisti delle loro scelte.

Ristrutturare la città - Colleoni ha disegnato un esempio assolutamente calzante. Oggi il comparto realizza molte ristrutturazioni, anzi, quasi il 60% del valore totale della produzione è frutto di questa attività. La domanda però è un'altra: fino a quando gli interventi di recupero interesseranno un solo edificio alla volta? Il futuro (peraltro prossimo) forse potrebbe contemplare scelte urbanistiche che pongano le premesse per

la ristrutturazione di interi quartieri (case, servizi e viabilità). Se le imprese vogliono - almeno in parte - affrancarsi dalla "lotteria" degli appalti, dovranno essere in grado di proporre alle Amministrazioni locali soluzioni idonee per affrontare problematiche complesse e onerose. Ecco allora ritornare prepotentemente il tema iniziale, quello cioè dell'associazione, consorzio o società di imprese.

Corporate governance - Ma attenzione - avverte il presidente Colleoni - oggi ognuno vuole il proprio nome sul cartello dei lavori ed è proprio questo il primo handicap. Banale a prima vista, spesso irrisolvibile nella pratica. Per entrare a far parte di un'alleanza produttiva, pur se temporanea o finalizzata a specifici investimenti, è necessario quindi dimenticare la propria personalità e discutere con gli altri attori. Ed è in questa fase che vanno prese decisioni strategiche, in grado esse stesse di decretare o meno il successo dell'iniziativa: le posizioni di vertice devono essere ben definite a tal punto da essere quasi "granitiche". Poiché da esse dipende il futuro successo di un'iniziativa, esse vanno conferite sia in base all'apporto di capitale, sia (e soprattutto) in ra-

gione delle capacità e delle esperienze maturate da chi avrà il compito di scegliere per tutti. In un sistema decisionale, quel che conta - aggiunge l'interlocutore - è la maggioranza che, ovviamente, ha l'obbligo morale e imprenditoriale di stabilire le regole non in corso d'opera, ma in via preliminare. Il concetto dell'"io solo so fare" è già un pessimo inizio.

Se questa condizione essenziale viene rispettata, quindi, è presumibile che i risultati - sia nella partecipazione a lavori pubblici, sia nel settore privato - non tardino ad arrivare. Sembrerebbe semplice, ma non è così: ai pochi esempi di successo, infatti, si affiancano tanti "fallimenti", provocati essenzialmente dalle difficoltà di armonia e accordo, di quella che oggi viene definita come "corporate governance" di una società. Il risultato odierno è disarmante: uno strumento operativo efficace come quello di cui ci occupiamo viene spesso accantonato o, addirittura, non preso in esame.

Ripartire il rischio - La società o il consorzio accorpano parecchi fattori positivi, non solo legati alla soluzione dei problemi di capitalizzazione. La società, ad esempio, può consentire non solo

“La società o il consorzio accorpano parecchi fattori positivi, non solo legati alla soluzione dei problemi di capitalizzazione: la società, ad esempio, può consentire non solo la realizzazione di un business plan più sostenibile per chi ne fa parte, ma permette una pianificazione ottimale dell'attività ed una ripartizione del rischio su più soggetti. Un fattore che consente alle imprese del "patto" non solo di aumentare la propensione al rischio, ma anche di sostenere tempi più lunghi per l'ammortamento”

IN UN CONSORZIO
LE POSIZIONI
DI VERTICE
DEVONO ESSERE
BEN DEFINITE
POICHÉ È DA ESSE
CHE NE DIPENDE
IL SUCCESSO

la realizzazione di un business plan più sostenibile per chi ne fa parte, ma permette una pianificazione ottimale dell'attività ed una ripartizione del rischio su più soggetti. Un fattore che consente alle imprese del "patto" non solo di aumentare la propensione al rischio, pur se calcolato, insito dell'investimento, ma anche di sostenere tempi più lunghi per l'ammortamento.

Torniamo quindi ad un capitolo già affrontato: la società, ovviamente se ben gestita, è uno strumento valido anche per affrontare e superare i passaggi negativi del mercato.

Nel corso del dibattito, svoltosi nella sede dell'Associazione dei Costruttori di Bergamo, la questione è stata affrontata da diversi punti di vista, con la volontà di capire come superare lo scoglio principale dell'egocentrismo: oggi più di ieri l'aggregazione è fondamentale, ma è la mentalità che ancora deve cambiare, soprattutto quando il rapporto si gioca su imprese di dimensioni diverse che, gioco forza, non possono pretendere eguali poteri in un sistema consortile proporzionato a "categorie" o, meglio ancora, all'apporto tecnico-economico.

Il motivo per il quale ancora non vi sono molti esempi (a Brescia e dintorni in particolare) di azione consortile fra imprese, dipende anche dal particolare momento economico, come ha sottolineato lo stesso Colleoni. Il mercato oggi offre ancora possibilità individuali. Questo non toglie che una particolare attenzione alla problematica debba essere sin da ora posta, soprattutto in considerazione del fatto che l'Europa non è più un'identità astratta, come molti erroneamente



mente ancora credono, nonostante la moneta unica e gli appalti sempre più rilevanti. Un tema ha trovato tutti concordi durante la conversazione svoltasi a Bergamo: i costruttori edili devono prepararsi adesso e con una certa urgenza ad affrontare questa problematica.

L'Europa per confine - Il comparto è "nomade" per sua natura, si sposta laddove c'è lavoro. Nel 2002, però, non può certo essere sufficiente guardare dietro l'angolo, nella propria città, provin-

cia o regione. Forse non basta più neppure ampliare l'interesse territoriale all'Italia, ma è bene guardare anche oltre i confini.

La risposta offerta dall'associazione temporanea di imprese o dagli altri strumenti di cui abbiamo riferito, consente anche di affrontare a pieno titolo le "sfide" oltre frontiera, oggi spesso ad appannaggio di imprese spagnole, francesi o tedesche.

L'internazionalizzazione è una strada percorribile, pur non

“Il comparto è nomade per sua natura, si sposta laddove c'è lavoro. Oggi, però, non è sufficiente guardare dietro l'angolo, nella propria città, provincia o regione. Forse non basta neppure ampliare l'interesse territoriale all'Italia, ma è bene spaziare oltre i confini. La risposta offerta dall'associazione temporanea di imprese o dagli altri strumenti, consente anche di affrontare sfide oggi spesso ad appannaggio di imprese spagnole, francesi o tedesche”

LO SCOGLIO
PRINCIPALE
È L'EGOCENTRISMO:
L'AGGREGAZIONE
È FONDAMENTALE,
MA NECESSITA
DI UNA NUOVA
MENTALITÀ

senza difficoltà. Non può essere certo affrontata da imprese sottodimensionate, ma solo da attività strutturate, in grado di operare su fronti diversi: dall'edilizia all'impiantistica. Quello che è già accaduto all'estero sta avvenendo anche in Italia: il committente, sia esso pubblico o privato, sovente rifiuta l'impegno di doversi confrontare con soggetti diversi, preferisce di gran lunga un'impresa o, appunto, un consorzio di imprese, che offra lavori "chiavi in mano", dalle opere in muratura, agli impianti idraulici, elettrici, alle finiture ecc. Ciò che oggi viene richiesto negli interventi finanziariamente più rilevanti, domani potrebbe valere anche per opere "minori".

Soluzioni per "micro-imprese" - La strada dell'intesa fra piccoli imprenditori, quindi, rappresenta non solo una soluzione alla "frammentazione" attuale, ma risponde appieno alle esigenze di una committenza in cerca di "interlocutori unici". Quindi sarebbe limitativo non allargare all'indotto il raggio d'azione dell'associazione o del consorzio, razionalizzando così l'attività di tante micro-imprese, nate sotto il legittimo impulso della voglia di intraprendere, ma spesso impossibilitate a crescere con le sole proprie risorse. Sono troppe oggi le condizioni che emarginano le piccole realtà e, come spiega Colleoni, si avverte l'urgenza di dare al mercato risposte certe. Non si deve per forza credere ad ogni costo che "piccolo sia bello", anche quando a volte i fatti dimostrano il contrario. Certo, vi sono nicchie di mercato che avvantaggiano le dimensionalità inferiori, ma l'esame fatto sul sistema macroeconomico non concor-

da con questa tesi, almeno nella prospettiva.

Apporto di lavoro o solo finanziario? - Durante l'incontro-dibattito è stato affrontato anche un altro tema delicato, che può essere sintetizzato nella domanda: "chi fa il lavoro?". In un consorzio stabile, oppure in un'associazione temporanea, non sempre chi vi aderisce "può portare i propri dipendenti in cantiere". Potrebbe non esserci spazio per tutti, quindi la partecipazione sarebbe limitata al solo apporto finanziario. Questo è un fattore che deve essere chiarito in anticipo, per evitare successivi e insanabili conflitti.

Il project financing - Il "project financing" oggi è uno strumento formidabile per attuare grandi opere in grado di garantire un ritorno economico nel tempo. Il geom. Colleoni è stato protagonista - come abbiamo accennato - di uno dei primi grandi interventi in tal senso: il parcheggio di Bergamo centro. In quell'occasione - era il 1989 - le imprese trovarono un valido appoggio nell'Amministrazione comunale. Ebbero quindi la possibilità, una volta ultimata l'opera, di costruire una società attorno al sistema di gestione ed alla proprietà immobiliare. In questo caso la scelta

fu e può essere duplice: pianificare l'ammortamento dell'investimento a lungo termine, oppure vendere. L'esempio di Bergamo è testimone di un successo: le realtà che diedero vita al project financing, infatti, avrebbero ottenuto un adeguato ritorno in entrambe le opportunità, anche se lo spirito imprenditoriale (cioè la voglia di realizzo per reinvestire) ebbe il sopravvento.

Del project financing si è parlato molto a Brescia negli ultimi tempi, soprattutto in tema di viabilità: la nuova direttissima Brescia-Bergamo-Milano, infatti, verrà realizzata con questa formula. In gara, comunque, non ci sarà solo la Brebemi Spa (società proponente del progetto), ma anche due altre realtà rappresentate da imprese che intendono partecipare alla gara per la concessione. Il ritorno, com'è noto, sarà garantito dai pedaggi. Ovvio, quindi, come una simile sfida debba prevedere la costituzione di entità in grado di sostenere l'onere della realizzazione e di sopportare un piano di ritorno finanziario "spalmato" su parecchi anni. Non è semplice, ma un consorzio può riuscirci.

Claudio Venturelli

“In un consorzio stabile, oppure in un'associazione temporanea, non sempre chi aderisce "porta i propri dipendenti in cantiere". Potrebbe non esserci spazio per tutti, quindi la partecipazione sarebbe limitata al solo apporto finanziario. Questo è un fattore che necessariamente deve essere chiarito in anticipo, per evitare successivi e insanabili conflitti”.